



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTÁCIO ANDRÉ ANACLETO DE SÁ

**DESAFIOS NO GERENCIAMENTO DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS  
PARA O CUMPRIMENTO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

JOÃO PESSOA

2017

ESTÁCIO ANDRÉ ANACLETO DE SÁ

**DESAFIOS NO GERENCIAMENTO DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS  
PARA O CUMPRIMENTO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Célia Cristina Zago.

JOÃO PESSOA

2017

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A532d Anacleto de Sá, Estácio André.

DESAFIOS NO GERENCIAMENTO DE ESCOLAS PÚBLICAS  
MUNICIPAIS PARA O CUMPRIMENTO DO PROJETO POLÍTICO-  
PEDAGÓGICO / Estácio André Anacleto de Sá. – João Pessoa,  
2017.

41f.

Orientador(a): Profª Dr.ª Célia Cristina Zago.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. GESTOR ESCOLAR. 2. GESTÃO DEMOCRÁTICA. 3. PROJETO  
POLÍTICO-PEDAGÓGICO. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

À Professora Orientadora Dr<sup>a</sup>. Célia Cristina Zago

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do (a) aluno (a):

ESTÁCIO ANDRÉ ANACLETO DE SÁ

João Pessoa, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2017.

---

Professor (a): M<sup>a</sup>. Nadja Valéria Pinheiro  
Coordenador (a) do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do (a) Professor (a) Orientador (a):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ESTÁCIO ANDRÉ ANACLETO DE SÁ

**DESAFIOS NO GERENCIAMENTO DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS PARA  
O CUMPRIMENTO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Administração da  
Universidade Federal da Paraíba, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Célia Cristina Zago (Orientadora)  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

---

Prof.  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela oportunidade concedida ao guiar-me até aqui, dando-me força para concluir mais uma etapa da minha vida.

À minha família: minha mãe, Raimunda Maria Anacleto de Sá, que incentivou à dedicação aos estudos; ao meu pai, Raimundo Ramício Sá, que mesmo sem palavras deseja sempre o que há de melhor para mim.

Ao Kleber Rocha, que esteve sempre ao meu lado, me apoiando durante todo esse trajeto.

Meus sinceros agradecimentos aos colegas que compartilharam comigo valiosos aprendizados no decorrer do curso e, em especial, a minha querida amiga Eudma Pires que guardo no meu coração.

A todas as pessoas que contribuíram para a realização desse trabalho e principalmente aos meus amigos Idelbrando Alves e Sephora Anacleto.

Por fim, à professora Célia Zago por ter aceitado dar-me a orientação essencial para a concretização desse trabalho.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível. ”

Charles Chaplin

## RESUMO

SÁ, Estácio André Anacleto de. Desafios no Gerenciamento de Escolas Públicas Municipais para o Cumprimento do Projeto Político-Pedagógico. Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Célia Cristina Zago. João Pessoa: UFPB/DA, 2017. 42 p. Relatório de Pesquisa. Bacharelado em Administração.

A gestão educacional pública é um dos elementos determinantes do desempenho da escola, visto que o contexto educacional brasileiro exige que o seu funcionamento seja acompanhado de políticas públicas, principalmente pela gestão democrática. Este trabalho pretende contribuir para a análise dos desafios da gestão educacional pública na preparação e cumprimento do Projeto Político-Pedagógico (PPP) sob a ótica dos gestores administrativos de escolas da rede de ensino municipal no estado da Paraíba. Através dos procedimentos metodológicos, buscou realizar o entendimento das funções do gestor escolar mediante a aplicação de questionários feitos com diretores, professores e secretários de escolas públicas municipais por meio de uma abordagem qualitativa. Na análise dos dados é apresentado os depoimentos dos participantes sobre as escolas estudadas, mostrando que as mesmas cumprem com as normas estabelecidas pelas Leis de Diretrizes e Bases (LDB), que o gestor não possui autonomia na sua administração e que a falta de interesse da comunidade escolar e a interferência política são um dos principais problemas encontrados. Concluindo que o modelo de gestão democrática embora proporcionar a integração da comunidade escolar, limita as ações do gestor sobre as tomadas de decisões voltadas aos assuntos ligados as instituições de ensino, tendo assim a necessidade de apresentar propostas que permitam ao gestor uma maior autonomia.

**Palavras-chave:** Gestor escolar. Gestão democrática. Projeto Político-Pedagógico



## ABSTRACT

Sá, Estácio André Anacleto de. Challenges in the Management of Municipal Public Schools for the Compliance of the Political-Pedagogical Project. Prof. Célia Cristina Zago. João Pessoa: UFPB / DA, 2017.42 p. Research Report. Bachelor of Business Administration.

Public educational management is one of the determinants of school performance, since the Brazilian educational context requires that its functioning be accompanied by public policies, especially by democratic management. This paper aims to contribute to the analysis of the challenges of public educational management in the preparation and fulfillment of the Political-Pedagogical Project (PPP) from the perspective of administrative managers of schools of the municipal education network in the state of Paraíba. Through the methodological procedures, he sought to understand the functions of the school manager through the application of questionnaires made with directors, teachers and secretaries of municipal public schools through a qualitative approach. In the analysis of the data the participants' statements about the schools studied are shown, showing that they comply with the rules established by the Laws of Directives and Bases (LDB), that the manager does not have autonomy in its administration and that the lack of interest of the School community and political interference are one of the main problems encountered. Concluding that the democratic management model, while providing the integration of the school community, limits the actions of the manager on the decision-making regarding issues related to educational institutions, and thus the need to present proposals that allow the manager greater autonomy.

**Key words:** School manager. Democratic management. Political-Pedagogical Project

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Tipos de estruturas de uma instituição escolar.....	16
QUADRO 2 – Etapas para a criação de um planejamento escolar.....	22

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	OBJETIVO.....	13
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1	A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO.....	15
2.2	O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR.....	17
2.3	PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.....	19
2.4	PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO.....	22
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>24</b>
3.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	24
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	25
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	25
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	26
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1	ANÁLISE DOS DADOS.....	27
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
	REFERÊNCIAS.....	37
	APÊNDICES.....	40

## 1 INTRODUÇÃO

A educação é um direito fundamental e de grande importância na vida de cada cidadão, sendo de grande influência o modo como será conduzida. A sociedade atual vive constantes transformações na sua forma de ver e interagir com o mundo. A escola encontra-se num processo constante de adaptação, procurando ser mais dinâmica. Uma boa escolaridade pode influenciar bastante na geração de renda e desenvolvimento intelectual e financeiro das pessoas e dos lugares. Os estabelecimentos de ensino são marcados pela pluralidade e diversidade, fazendo parte de um contexto socioeconômico e cultural, sendo considerados como organismos vivos. (GELATTI; MARQUEZAN, 2013)

A qualidade da educação possui o aspecto político-pedagógico como desempenho de qualidade, assegurando que o planejamento, o controle e a liderança desempenhem de forma contínua a organização do ensino. Para atingir um desempenho de qualidade, a sua eficiência é o ponto propulsor para o início dessa jornada; contudo, necessita estar bem estruturado e trabalhar para que seja viabilizado o seu único propósito, ofertar o ensino de qualidade. (RASZL, 2012)

Existem dois tipos de escolas: as privadas e as públicas, que se subdividem em municipais, estaduais e federais. Cada uma possui um modo próprio de gestão, que é baseado na forma que será gerenciada e nos regimentos estabelecidos, que devem seguir a legislação que é utilizada no país, estado e município. De acordo com Barbosa et al. (2016) O planejamento estratégico aliado ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) são instrumentos utilizados pelos dirigentes a tomarem as melhores decisões acerca das decisões feitas nas escolas, tanto na área didática como gerencial; sistematizando o funcionamento do local.

A gestão educacional pública conforme Ramos et al. (2015), está pautada nos princípios da ementa a que está imposta e é influenciada pelo pensamento neoliberal no Brasil. Cada escola está norteadada pelo Projeto Político-Pedagógico, fundamentado na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional, Lei 9.394, de 1996, bem como por outras leis existentes em cada município, propondo novos princípios educativos para o ensino básico e direcionando o gestor no seu planejamento e tomada de decisões, traduzidos em novos patamares.

O Brasil incorporou, a partir da década de 80, reformas propostas pelo

Governo para a descentralização da gestão nos órgãos públicos, propiciando a redução da intervenção da ação do Estado na condução do seu modo de gestão. No setor educacional, a estratégia de descentralização tem sido utilizada como forma de democratização das escolas, que passam a ter maior autonomia no seu gerenciamento, objetivando uma melhoria na execução dos processos e captação dos recursos. O respaldo utilizado para a implementação da gestão democrática é de que o método de gestão anterior era caracterizado por ser um sistema bastante burocrático, vertical e hierarquizado, e por isso não estava mais atendendo as necessidades apresentadas no contexto social do país, passando então a apresentar práticas de gestão características do setor privado com uma maior flexibilidade e participação do corpo de funcionários e da sociedade (NETO; CASTRO, 2011).

Ferreira e Mariotoni (2015) afirmam que o gestor tem papel fundamental na execução dos resultados e que a determinação dos objetivos, políticas, métodos e programas utilizados influencia no desempenho da performance e nos seus fins alcançados, conduzindo para o seu melhor funcionamento. De acordo com Cavalcante (2014), as ações exercidas pelo gestor são de grande importância na escola, compondo um ambiente que é espelhado por suas ações. Segundo Amorim (2015, p.2), “ o gestor escolar desempenha papel significativo na construção e na consolidação de um projeto dinâmico para a escola pública; contemplando todas as possibilidades pedagógicas e administrativas”.

A execução das funções exercidas pelos gestores durante a sua prática diária deve estar de acordo com o planejamento escolar, propondo um melhor desenvolvimento para a instituição. Para isso, cabe à gestão trabalhar com toda a estrutura escolar, executando o seu papel e procurando soluções diante das ocorrências e mudanças que possam aparecer.

Partindo do pressuposto de que a gestão das escolas deve ser regida pelo seu Projeto Político-Pedagógico, desconhece-se quais as dificuldades ou barreiras encontradas para a operacionalização desse projeto. Dessa forma, através desta pesquisa, pretendeu-se realizar uma análise da gestão escolar em escolas públicas, tendo como foco quatro escolas municipais, situadas em três diferentes municípios do estado da Paraíba, buscando entender como acontece a prática diária de suas funções administrativas e os seus desafios, propondo responder ao seguinte

questionamento: quais são os desafios encontrados no gerenciamento das escolas públicas municipais para o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico?

Tendo como norte a questão principal deste estudo, a seguir estão enunciados os objetivos geral e específicos, abordando aquilo que será trabalhado no decorrer do estudo e a justificativa que impulsionou a realização deste trabalho.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar quais são os desafios encontrados para o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico de escolas públicas municipais no estado da Paraíba.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Apontar as estratégias de planejamento para a criação do Projeto Político-Pedagógico;
- b) Conhecer o papel da gestão escolar na elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico;
- c) Analisar as principais dificuldades encontradas para pôr em prática o Projeto Político-Pedagógico

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão educacional pública está pautada nos regimentos estabelecidos pela ementa proposta pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e pelo Plano Nacional de Educação, que mostram os deveres que devem ser cumpridos por cada escola. Estando sujeita às leis, as escolas municipais buscam cumprir as suas obrigações e apresentar soluções de melhorias no ensino e no exercício de suas funções. A gestão democrática é descentralizada proporciona as escolas uma maior participação do corpo de funcionários, alunos e da comunidade na qual está inserida, tendo o seu gerenciamento ligado à sua execução, apresentando assim características que orientam a definição dos objetivos que serão traçados no seu

planejamento escolar.

A influência de agentes externos que afetam em instituições de ensino público promove, na sua tomada de decisões, a indagação do assunto através dos fatores relacionados à prática diária do gestor escolar sobre os pontos que podem ou não ser melhorados através deste estudo. Este trabalho tem como intuito servir como estímulo para que futuros gestores e interessados na área possam aperfeiçoar o modo como é conduzida a administração escolar.

O estudo pretende auxiliar os profissionais ligados à gestão escolar do âmbito municipal, que através deste estudo possam identificar mudanças necessárias. Almejando também que ele sirva como uma fonte que atenda àqueles que buscam enveredar por essa área e que o tema possa ser continuado em estudos futuros, indo atrás de novas vertentes e aprofundamento nos casos que sejam mais pertinentes. Dessa forma, entender como funciona a gestão escolar possibilita direcionar o melhor caminho, propondo alcançar aquilo que é almejado em qualquer escola: a oferta de um ensino de qualidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é construída com embasamento em estudos já realizados por outros pesquisadores que trataram de analisar o tema. Nesta etapa, o entendimento do assunto é abordado de forma que possibilite justificar as análises e conclusões conseguidas com o estudo em questão.

### 2.1 A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

Ela é uma instituição que necessita de uma gestão para que possa desempenhar as suas funções, determinando suas responsabilidades e eficiência no gerenciamento dos recursos disponíveis. Enquanto prestadoras de serviço à sociedade, as escolas sofrem a exigência de um posicionamento com relação a sua desenvoltura e condução do trabalho e que busquem trazer excelência no cumprimento dos seus objetivos, necessitando dessa forma de uma boa direção.

Ferreira e Mariotini (2015, p.76) constataam que “a administração escolar é pautada como administração de empresa”, pois a escola possui características que se assemelham com os demais tipos de organização. Nela acontece a realização do trabalho, lidando com os mais diversos tipos de situações, tanto de cunho administrativo como pedagógico, monitorando e gerindo os seus funcionários e alunos e sendo prestador de contas para a sociedade e os órgãos governamentais competentes à área.

Sua função é apresentar um ensino-aprendizagem de qualidade para a população. Para isso, é primordial cumprir com os objetivos definidos no seu planejamento, decorrendo por meio da execução e coordenação das suas funções administrativas. Existe um conjunto de regras e problemáticas que influenciam na tomada de decisões. Diante dos procedimentos organizacionais, a uniformidade e os regulamentos estabelecidos apontam para uma hierarquia e divisão de funções que acontecem no decorrer do exercício (BAPTISTA, 2013).

De acordo com Nóvoa (1992), a escola pode ser vista como uma instituição de ensino que não se limita apenas a transmitir o conteúdo em salas de aula, mas serve também como influenciadora no meio em que se encontra, afirmando que o seu funcionamento acontece devido a sua estrutura organizacional, distinguida de



três formas: a física, a administrativa e a social. Como é melhor detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de estruturas de uma instituição escolar

Estrutura física da escola	Dimensão da escola, recursos materiais, número de turmas, edifício escolar, organização dos espaços, etc.
Estrutura administrativa da escola	Gestão, direção, controle, inspeção, tomada de decisão, pessoal docente, pessoal auxiliar, participação das comunidades, relação com as autoridades centrais e locais, etc.
Estrutura social da escola	Relação entre alunos, professores e funcionários, responsabilização e participação dos pais, democracia interna, cultura organizacional da escola, clima social, etc.

Fonte: Nóvoa (1992, p.3)

Essa divisão serve para facilitar os estudos relacionados à escola como organização, proporcionando uma melhor delimitação do estudo, que corresponderá à estrutura administrativa das escolas estudadas para melhor compreender a gestão aplicada. A administração de colégios públicos é pautada em orientações legais e influenciada pelo poder de decisão de seus responsáveis; dessa forma, o processo pode receber interferência de lideranças políticas e de projetos governamentais que podem afetar o grau de autonomia dos gestores dos educandários.

Para Veiga (1998), as instituições de ensino possuem dimensões que trabalham de forma sinérgica e que atuam ao determinar o grau de autonomia das escolas, envolvendo quatro perspectivas: administrativa, financeira, jurídica e pedagógica.

- a) Autonomia administrativa: consiste na elaboração dos projetos, indicação de cargos baseados nas suas competências, além das funções de fiscalização, liderança e elaboração de planos;
- b) Autonomia financeira: trata-se da elaboração e execução dos recursos financeiros, que permitem que a escola possa planejar e executar as suas atividades. Nas escolas públicas o orçamento é destinado do Poder Público para que possam manter o seu funcionamento;

- c) Autonomia jurídica: nela as escolas têm a possibilidade de elaborar normas e regras dentro do previsto na legislação;
- d) Autonomia pedagógica: consiste na liberdade que é concebida aos profissionais da área da educação para que possam realizar e avaliar o ensino com maior autonomia.

Apesar de a prática pedagógica ser de grande importância para o ensino dos estudantes, aqui são considerados os aspectos gerenciais de autonomia jurídica, financeira e principalmente administrativa, com base no pensamento de Baptista (2013). Esses aspectos são determinantes para o sucesso da gestão de uma empresa e para a qualidade da oferta de produtos e serviços prestados aos seus clientes. Nas escolas, o ensino ofertado aos alunos é influenciado pelo seu desempenho.

## 2.2O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

De acordo com Gelatti e Marquezan (2013), “a gestão educacional (...), tem a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a ultrapassar esta concepção de gestão como mera administração escolar”. Para uma educação de qualidade, a gestão precisa adequar-se constantemente a essas modificações, alterando quando for preciso no seu planejamento.

Cavalcante (2014, p. 1010) defende que o “gestor escolar é peça fundamental para o desenvolvimento pedagógico, pois ele é capaz de garantir abertura de novos espaços à transformação do cotidiano escolar”.

No dia a dia da escola, é requisitado para a gestão que seja efetuado um conjunto de tarefas necessárias para o seu bom funcionamento. Conforme Ferreira e Mariotini (2015, p.74), “as instituições escolares precisam ter organização, planejamento, objetivos, precisam também estabelecer ações concretas para que as metas propostas sejam atingidas, afim de especificar qual sua função, seu desejo. ”.

Dentro das instituições de ensino, podemos encontrar várias lideranças agindo cada uma numa função e definindo suas ações em consonância com o Projeto Político-Pedagógico. Deve-se lembrar que, para tornar o local um espaço especial, objetivando a construção de uma sociedade melhor, é necessário

desenvolver um trabalho solidário entre todos os que compõem o dia a dia da escola. Para isso, existe um grupo de funcionários que exerce atividades de acordo com o cargo que ocupa na instituição. Os diretores atuam como gestores administrativos, os coordenadores como gestores pedagógicos, os orientadores como gestores educacionais, os professores na sala de aula e outros cargos da estrutura de funcionamento. Conte (2009) detalha as funções dos trabalhadores das escolas, da seguinte forma:

- Diretor: Atua em uma série de funções, como as de cunho administrativo e pedagógico, apresentando ideias inovadoras, e é flexível para receber palpites de outros membros da equipe.
- Coordenador pedagógico: Auxilia professores na confecção e diversificação de suas aulas, trabalhando os conteúdos sugeridos de forma mais efetiva e clara e que possa atingir os alunos, facilitando o processo de ensino-aprendizagem.
- Orientador educacional: Orienta os alunos em seus estudos, com o intuito de que os mesmos sejam mais proveitosos, responsabilizando-se pela observação do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes
- Professor: Agente de educação integral, cujas habilidades, conhecimentos e atitudes em relação ao aluno são o cerne da eficácia do processo educativo
- Secretário: Auxilia na parte administrativa, tendo como função atender o público interno e externo, ter conhecimento sobre os recursos e dados da escola e responsável por organizar os horários de atendimento, boletins e informativos.
- Inspetor: Supervisiona o cumprimento dos horários, do regimento da escola, orienta estudantes sobre regras, procedimentos e o cumprimento de horários, ouve reclamações e analisa fatos.

É importante que a gestão escolar seja pautada no Projeto Político-Pedagógico e aplique métodos que vão ao encontro das diretrizes educacionais e, mais que isso, deve desenvolver ações de gestão democrática, assim como valorizar o estudante e estimular seu aprendizado. De acordo com Baptista (2013), a

vivência e o desempenho dos alunos estão refletidos na forma que a escola.

## 2.3 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

A Constituição Federal, ao prever os direitos sociais, dentre eles, o direito à educação de qualidade, determina que sejam elaboradas leis que normatizem a execução de políticas públicas para atender as necessidades da população brasileira. Na educação, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional, Lei 9.394, de 1996, estabelece as bases e diretrizes da organização do sistema educacional. A partir dela, os centros de ensino podem criar o seu Projeto Político-Pedagógico, que envolve um trabalho coletivo com o intuito de estabelecer objetivos que serão traçados por um determinado período de tempo.

O Projeto Político-Pedagógico foi criado pela Constituição e é regido pela Lei N° 9.394/96, criada no dia 20 de dezembro de 1996. Chamada de Lei de Diretrizes e Bases da Educação, possui 92 artigos que trazem na sua totalidade uma abrangência de normas que devem ser seguidas, mostrando os direitos e deveres relacionados às instituições de ensino e à União. Segundo Lima (2011), o Projeto Político-Pedagógico nasceu para dar uma maior autonomia para as escolas através do planejamento e propostas de ações concretas, que estejam de acordo com a constituição e o meio em que está inserida.

O artigo 3º – item VIII –, o artigo 8º – itens I e II – e o artigo 14 – itens I e II – informam que os sistemas de ensino terão a liberdade de organizar-se, mediante as leis impostas, cabendo à União coordenar e articular os diferentes níveis da política nacional de educação. Neles apresentam o seguinte conteúdo:

- Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
VIII – Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- Art. 8º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.
- I – Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias;
- II – Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei.
- Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
- I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2011, p. 9-10, 14).

Para Lima (2014, p.7), “o artigo 3º, inciso VIII e artigo 14º resguardam os princípios constitucionais da gestão democrática e estabelecem normas que serão definidas pelos sistemas de ensino”. O propósito da criação da Lei 9.394/96 é garantir que as instituições de ensino possam criar uma identidade que seja condizente com o seu modo de organização, como também assegurar o cumprimento da legislação.

Segundo os autores Barbosa et al., (2016, p.3), “é indispensável que a escola tenha conhecimento da importância do PPP, como instrumento para a melhor condução do ano letivo”. Nele expressam-se os objetivos e exigências do sistema de ensino em busca de uma autonomia e organização, que através do envolvimento das pessoas na sua elaboração possam criar a identidade da instituição atrelada aos valores e modos de agir que estabelecem a sua cultura organizacional.

A escola possui objetivos que almeja alcançar, metas a cumprir e planos a realizar. O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao chamado Projeto Político-Pedagógico.

Theobald *et al.* (2009, p. 87) expõem que o PPP “pode definir ou aprimorar seu modelo de avaliação levando em consideração os principais problemas que interferem no bom desempenho dos alunos”. Assemelha-se a um guia, indicando a direção a ser seguida para os gestores, professores, funcionários, alunos e famílias.

Lima (2011) aborda que a elaboração do projeto deve ocorrer através da gestão democrática, em que a opinião do corpo docente e de funcionários deve ser relevante durante a sua elaboração. O seu tom político se deve por considerar a escola como um espaço de formação de membros conscientes da sociedade, críticos e responsáveis, que um dia poderão atuar coletiva ou individualmente na comunidade onde vivem, sendo influenciadores do meio em que estão inseridos.

Os autores Pereira, Gomes e Nogueira (2009) lembram que o a melhoria continua da educação ocorre e se evidencia por meio de ações e atividades ligadas ao Projeto Político-Pedagógico, trazendo consigo a definição de projetos e a organização de atividades educativas vitais ao processo de aprendizagem e ensino.

A estrutura do Projeto Político-Pedagógico é individual e varia de escola para

escola, como também o modo como acontecem as suas revisões e alterações. Existem escolas que trabalham a sua alteração todo ano, outras optam por realizá-las num intervalo de dois ou cinco anos. Essas alterações acontecem quando a equipe responsável pela gestão percebe que os objetivos estabelecidos não estão mais de acordo com a realidade vivenciada pela instituição. Muitos fatores influenciam, como as mudanças nas leis que regem a educação, assim como a mudança no perfil dos alunos e do ambiente a qual pertence.

A atualização do Projeto Político-Pedagógico acontece através da gestão democrática, em reuniões pedagógicas por um conselho escolar. Durante a sua elaboração, é escolhida uma pessoa do grupo para ficar responsável em realizar as alterações dos dados. Utiliza-se uma linguagem simples e geralmente é feito no computador através de arquivo eletrônico e depois realiza-se a sua impressão para que seja colocado num local de fácil acesso para os demais funcionários que possam necessitar revisá-lo em algum determinado momento.

É importante que o conteúdo seja completo, o bastante para não deixar dúvidas sobre essa direção, e maleável, na medida certa para se adequar às necessidades que possam ocorrer no decorrer no seu tempo estipulado. Graças a essas informações tão importantes, o Projeto Político-Pedagógico se caracteriza como uma ferramenta de planejamento e avaliação que todos os membros das equipes gestora e pedagógica devem consultar a cada tomada de decisão.

## 2.4 PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O planejamento possibilita analisar determinadas situações, projetar estratégias e traçar caminhos para alcançar o objetivo escolhido. Pode-se considerar o acompanhamento do PPP como uma prática diária, executando ações necessárias que precisam ser organizadas para que haja o seu cumprimento. Rubini, Ribeiro e Shneider (2010, p. 66) afirmam que “o planejamento é essencial para tudo aquilo que se almeja, ele é quem aponta direções ao alcance dos objetivos (...), que requer de cuidados específicos para tornar possível o processo de reflexão sobre aquilo que já se fez ou pretende fazer”.

As práticas envolvendo elaboração de projetos estão cada vez mais presentes no cotidiano das empresas; profissionais especialistas em planejamento

estratégico estão cada vez mais ganhando espaço no mercado. O planejamento torna-se uma necessidade para que as suas metas possam ser cumpridas e assim sobressair-se no mercado. As estratégias criadas propõem aumentar as vendas e diminuir os custos, além de analisar os riscos e elaborar caminhos que projetarão e darão um rumo às pretensões estabelecidas pela organização (RUBINI; RIBEIRO; SHNEIDER, 2010).

Na escola, o processo de planejamento inicia-se com uma avaliação das ações realizadas nos seus períodos anteriores, para saber o que pode ser melhorado e mantido, procurando consonância com o Projeto Político-Pedagógico. Segundo Machado *et. al.* (2009, p. 33), "na Lei 9.394/96 não está explícito o termo planejamento, mas traz conceitos associados ao mesmo. Os artigos 12, 13 e 14 manifestam circunstâncias alicerçadas em atividades de planejamento". Para realizá-lo, deve-se seguir etapas que ajudam no procedimento, como mostrado no Quadro 2.

Quadro 2: Etapas para a criação de um planejamento escolar

ETAPAS	ESPECIFICAÇÕES
Diagnóstico da escola	Apurar informações acerca da situação em que se encontra a escola, a fim de poder trabalhar em cima dos problemas encontrados, como também buscar novos caminhos para a sua melhoria.
Análise dos dados coletados	Nessa etapa, acontece a averiguação e interpretação das informações colhidas no seu diagnóstico;
Criação de estratégias	Nessa etapa, acontece a elaboração de planejamento de ações com base nas informações obtidas, onde é possível estabelecer os objetivos que se pretende alcançar, assim como as metas a serem cumpridas;
Elaboração do plano de trabalho	Acontece nessa fase a consolidação do projeto, operacionalizando o planejamento realizado, indo de acordo com o Projeto Político-Pedagógico da escola.

Fonte: Machado *et al* (2009, p.33)

Nos espaços educativos, o planejamento tem o intuito de posicionar o ensino-aprendizagem num ponto desejável, além de estruturar as escolas para que o cumprimento dos seus deveres ocorra da melhor forma possível. Rubini, Ribeiro e Shneider (2010) explicam que o planejamento é aplicado a partir de um caráter formal, que ressalta a sistematização das propostas de ensino, favorecendo a efetivação dos objetivos delimitados, permitindo aos profissionais envolvidos alavancar novos métodos e impulsionar melhores condições no âmbito escolar.

As escolas utilizam o planejamento do Projeto Político-Pedagógico como um instrumento de ação e reformulação, resultado das decisões estabelecidas no seu processo e buscam solucionar as problemáticas evidenciadas no contexto escolar. O trabalho pedagógico procura ver a escola como um todo, incluindo tanto o ambiente interno quanto o externo, tratando de organizar a escola na sua globalidade. Um dos problemas encontrados no planejamento escolar é a sua adequação às práticas realizadas no dia a dia nas instituições de ensino, adequá-las ao contexto no qual se encontram, alicerçando os pressupostos das teorias pedagógicas e partindo para a prática social. Portanto, deve-se estar ligada aos interesses da população, nutrindo da vivência cotidiana de cada um dos seus membros de sua organização às instancias administrativas e estimular a sua cooperação (VEIGA, 2005).

Segundo Rubini, Ribeiro e Shneider (2010), os administradores escolares consideram o planejamento importante para o controle do trabalho e o seu funcionamento, facilitando o exercício designado à direção da escola. Não devendo ser tratado apenas como algo meramente burocrático, pressupondo que as definições realizadas podem interferir na realidade a qual a comunidade escolar pertence, tendo durante o seu processo de elaboração a perspectiva de trabalhar o seu contexto social.

A sua construção do Projeto Político-Pedagógico resulta através de etapas que definem técnicas e métodos, que são sujeitas a modificação, sempre que houver necessidade, no decorrer do seu desenvolvimento, assim buscando propor caminhos para a sua concretização. De acordo com Oliveira, Souza e Bahia (2010, 42), “a elaboração de um Projeto Político-Pedagógico tem de partir de uma concepção de educação. (...) constitui como referencial teórico, que deve nortear os procedimentos, processos, organização administrativa e pedagógica.”

. Conforme Rubini, Ribeiro e Shneider (2010), o seu preparo acontece desde o seu início e é através da sua autonomia que as escolas estabelecem a sua delineação, que provê como base para fundamentar o seu intuito e aplicabilidade. Dessa forma, é importante permitir que os tipos de problemas existentes no cotidiano sejam trabalhados e as suas ações sejam organizadas no intento de facilitar a execução de suas obrigações, refletindo assim no desempenho dos demais integrantes da escola e no seu meio em que trabalha.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia exerce uma função de designador, para que seja aplicada em cada etapa do estudo e assim alcance os objetivos traçados. A organização dos métodos, os procedimentos realizados e o modo como é sustentada a verificação dos fatos norteará o caráter da investigação. Prodanov (2013) argumenta que, o conhecimento científico tem a fundamentação metodológica baseada em informações classificadas, submetidas e verificação, buscando oferecer explicações a respeito do objeto ou evento em questão.

A pesquisa é essencial quando não há informações suficientes que respondam ao problema, sendo definida como um procedimento racional e sistemático, desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis, utilizando-se de técnicas e procedimentos científicos (GIL, 2002).

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Quanto a sua natureza, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, conforme o entendimento de Córdova e Silveira (2009, p.31) de que os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências”.

Também se classifica como uma pesquisa descritiva, porque de acordo com o pensamento de Gerhardt e Silveira (2009, p.35) “ a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, pretendendo descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”

O estudo realizado buscou analisar escolas específicas dentro do estado da Paraíba, por isso pode ser considerada como estudo de caso. Como Oliveira explana (2011), a caracterização do estudo de caso permite um amplo conhecimento dos fatos e objetos da pesquisa.

Existe bastantes estudos voltados para a área da educação, que buscam entender como funciona a estrutura escolar e o Projeto Político-Pedagógico sob o olhar pedagógico, mas os que os que abordam a gestão escolar existem em menor quantidade, sendo necessária para o embasamento teórico deste estudo a utilização de artigos, livros, leis e sites da internet, considerando-o assim de cunho

bibliográfico.

A pesquisa tem como princípio cooperar para o entendimento do tema relacionado às práticas de gestão atribuídas aos diretores de escolas públicas municipais, buscando trazer discussões futuras para que haja melhorias na área. Elas geralmente envolvem entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema, assim como levantamento bibliográfico e análise de exemplos (GIL, 2002).

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para este trabalho, foram selecionadas quatro escolas públicas da rede municipal de ensino, situadas nas cidades de Cabedelo, Mogeiro e Juazeirinho, pertencentes ao estado da Paraíba. Obteve-se a colaboração dos seus diretores, secretários que através de questionários abertos, puderam fornecer os dados necessários para o presente trabalho.

As escolas foram selecionadas pelo fácil acesso permitido pelos funcionários, que colaboraram com o seu tempo para a entrega das informações coletadas, considerando-se assim como uma amostragem não probabilística feita por conveniência.

Tendo as quatro escolas como o universo da pesquisa, doze profissionais colaboraram para que este estudo fosse concretizado. Como princípio, considerou-se abordar para o estudo um diretor, um secretário e um professor, por escola. O critério para a escolha dos profissionais ocorreu de forma aleatória, a disponibilidade do tempo foi o fator relevante, foi necessário apenas um profissional de cada função porque os mesmos compartilham as mesmas vivências.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O procedimento realizado para a coleta de dados foi um questionário com perguntas abertas com o foco no cumprimento e desafios do Projeto Político-Pedagógico. Em conformidade com Gil (2002), a análise da documentação proporciona a obtenção de informações necessárias para o desenvolvimento do estudo, assim como as suas perspectivas diante do seu trabalho.

Foram utilizados dois tipos de questionários: um entregue para os diretores contendo 10 perguntas, abordando temas sobre as suas funções no trabalho, acerca do PPP, o seu planejamento e as suas dificuldades encontradas; um outro foi entregue aos secretários e professores possuindo 4 questões com o propósito de apontar o ponto de vista dos outros profissionais da escola sobre o planejamento escolar.

O questionário foi construído com base na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), nos autores Cavalcante (2014) e Lima (2014) objetivando apontar as estratégias de planejamento do PPP, analisar as principais dificuldades encontradas e conhecer o funcionamento da gestão escolar. A partir das respostas concebidas pelos participantes, foi possível entender o funcionamento da gestão escolar por meio dos relatos coletados sobre o assunto. Contribuindo assim para o apontamento das dificuldades encontradas para o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa averigua com clareza o material coletado, que, para a assimilação das informações adquiridas através dos questionários, buscou-se realizar um vínculo com o material de estudo que serviu de base sobre o assunto, sendo avaliado de acordo com a ordem das perguntas.

Os dados foram tratados por análise de conteúdo que, conforme Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014, p.13), “constitui de várias técnicas onde busca-se descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos”.

Foi utilizado o método comparativo para a análise das respostas dos participantes que foi realizado de acordo com a ordem das perguntas, sendo agrupado posteriormente as respostas de acordo com os objetivos estabelecidos no trabalho. Conforme Prodanov (2013), o método comparativo é o estudo que objetiva estudar as semelhanças e as diferenças nas análises dos dados. Procurando explicar os fenômenos, permitindo a dedução dos elementos presentes.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, são apresentadas as informações e análises dos questionários aplicados para a pesquisa, propondo servir como base para o entendimento do estudo realizado. Mediante a divulgação das perguntas e respostas dos participantes, serão observados os seus pontos em comum e em discordância.

O conteúdo dos questionários será explicitado de acordo com a ordem das perguntas realizadas. Para isso, foram desenvolvidos códigos que facilitarão a identificação das escolas e dos participantes. Serão introduzidos os dados relacionados aos diretores junto com dos os professores e secretários de acordo com o conteúdo das questões, evidenciando que será esclarecido de maneira explicativa e descritiva.

Fizeram parte da pesquisa quatro escolas do ensino público municipal. O método utilizado para diferenciá-las foi a aplicação dos números: 1, 2, 3 e 4. Para cada instituição de ensino, dispôs-se como fonte de pesquisa um diretor, um secretário e um professor, empregando como critério de identificação a letra inicial do cargo dos entrevistados, tendo dessa forma: D para diretor, S para secretário e P para professor. Embora o questionário tenha sido executado em três cidades diferentes, foi resolvido não incluir a especificação dos nomes das cidades na apresentação dos dados com o intuito de manter o seu anonimato.

Ao longo dos questionários aplicados, os diretores responderam à 10 perguntas enquanto os professores e secretários responderam à 4 perguntas. Elas objetivavam conhecer sobre os métodos de planejamento utilizados, a identificação das dificuldades, conhecer o papel do gestor e os métodos de planejamento para criação ou reformulação do Projeto Político-Pedagógico.

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS

A gestão demográfica é regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e pelo Plano Nacional de Educação, tendo como intuito provocar a participação conjunta da comunidade escolar nas decisões voltadas a sua gestão. Esse modelo de gestão é adotado pelos sistemas de ensino público; por

isso, foi feito o seguinte questionamento: *O modelo caracterizado pela gestão democrática é eficiente?* Foram conseguidas as seguintes respostas:

E1D: Acredito sim

E2D: Eficiente é uma palavra muito forte, vamos pondo em prática e fazendo as alterações necessárias para que os objetivos sejam alcançados.

E3D: Sim, pois as discussões e as tomadas de decisões são conjuntas com o intuito de beneficiar a escola, os alunos e a comunidade escolar.

E4D: Não.

Através das respostas obtidas, é percebido que os participantes E1D e E3D possuem o mesmo ponto de vista, considerando como efetiva a gestão democrática, onde o E3D declara que a participação coletiva na tomada de decisões pode proporcionar melhorias para a escola. O E2D não considera totalmente eficiente, por julgar ser necessário adequar os planos quando houver necessidade. Para o E4D, declara de modo sucinto que esse modelo de gestão não é eficiente. Capta-se através das respostas que o E2D e o E3D têm a mesma opinião sobre como se realiza a gestão democrática, mas divergem quanto ao fato de isso ser ou não uma vantagem durante o seu processo.

A prática da democratização e a participação do gestor escolar com os membros do conselho escolar nos assuntos voltados a escola podem apresentar obstáculos e dificuldades na sua execução. Por isso, foi perguntado: *Considera a gestão desta escola como democrática? Como é feita? Quais as dificuldades para atender esse princípio?*

E1D: Sim. Através de uma participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar; pais, professores, alunos e funcionários. Existem algumas dificuldades, tais como a falta de professores, funcionários, falta de recursos financeiros, as péssimas condições em que as escolas se encontram em relação a estrutura do prédio e etc.

E1P: Sim. Na maioria das vezes as decisões são tomadas em conjunto.

E1S: Em alguns aspectos, só em termos da divisão de trabalho.

E2D: Todas as decisões são tomadas no coletivo. As dificuldades englobam todo o conjunto: escola e comunidade.

E2P: Sim, porque está sempre em construção com toda equipe.

E2S: Sim, porque todas as decisões são tomadas em conjunto.

E3D: Sim, pois para ser gestor passamos pelo processo eleitoral, na qual vamos trazer propostas de gestão para toda a comunidade escolar. Após a eleição para gestor organiza-se a eleição para o conselho escolar, onde terá de ter um representante para cada segmento (professor, funcionário, aluno e pais). Já que vem organizado por órgãos do município. Não encontramos dificuldades na formação e nem de trabalhar nesse propósito.

E3P: Não, pois não há a participação democrática dos alunos, professores e funcionários na tomada de decisões que irão afetar o espaço escolar e as atividades educacionais do estabelecimento de ensino.

E3S: Não. Porque não participamos das decisões tomadas pela escola.

E4D: Sofremos interferência política, indicações no cargo da gestão, por se tratar um cargo de confiança, a maior dificuldade e a instabilidade por conta da questão política e suas peculiaridades.

E4P: Não, não podemos escolher a direção nem a equipe de apoio.

E4S: Não, não podemos escolher a direção nem a equipe de apoio.

Essas perguntas foram feitas tanto para os diretores, como também para os professores e secretários. Os participantes E1D, E2D e E3D relatam que nas escolas onde trabalham existe sim uma gestão democrática, onde os membros da comunidade participam dos assuntos da escola. Dentre os professores e secretários que participaram da pesquisa, apenas os das escolas E1 e E2 concordam com seus diretores. O E3D esclarece que o gestor escolar é escolhido através de uma votação eleitoral e que seus planejamentos precisam passar por um conselho, sendo o mesmo composto por representantes dos professores, funcionários, alunos e pais. Mas, para o professor dessa escola, não existe a participação dos funcionários e alunos nas tomadas de decisão. Para o E1D, entre os principais problemas relacionados ao modelo de gestão está a falha nas suas estruturas físicas e financeiras, como também na carência de professores e funcionários. Porém, o E4D explana que a principal dificuldade está relacionada à forte influência política na escola, fragilizando assim o seu desempenho, trazendo inconstância. Contudo, o professor e secretário dessa escola informa que não os cabe o direito de escolha do diretor e membros da equipe de apoio.

Nas escolas públicas, o Projeto Político-Pedagógico precisa estar de acordo com as suas regulamentações. Portanto, foi a seguinte pergunta foi formulada: *Os métodos de gestão da escola estão em conformidade com as diretrizes educacionais e o PPP? Quais as dificuldades encontradas para atender esse princípio?*

E1D: Sim. Uma das maiores dificuldades é a interação entre família e escola.

E2D: Sim. Algumas pessoas descompromissadas que tentam inviabilizar a execução.

E3D: Sim, pois quando existem algumas mudanças ou implementações nas diretrizes educacionais a equipe da SEDUC faz as formações com a equipe gestora que se reúne com o conselho escolar e professores para discutir e fazer a reformulação do PPP, sendo ele revisto com um prazo máximo de dois anos.

E4D: Sim, estão de acordo com as diretrizes, a dificuldade e justamente implantar as normas, tendo em vista que antes isso não era feito, e se propagou durante anos um costume de gerir observando apenas o que era favorável, não o que era o correto e implantado.

A resposta de todos foi positiva a respeito de a gestão escolar estar de acordo com as normas do PPP. Para o diretor E1D, a interação entre a família e a escola é o principal problema da direção que pode inviabilizar a condução da execução das diretrizes, enquanto o E2D considera como obstáculo os profissionais pouco engajados com os compromissos voltados para a escola. De acordo com o E4D, a escola que trabalha não possui o costume de cumprir as normas como está estabelecido no PPP, realizando apenas o que é mais favorável nas suas circunstâncias; atualmente o seu desafio é agir de acordo com as diretrizes na implantação de novas normas. O participante E3D relata que as reformulações do Projeto Político-Pedagógico são revistas a cada dois anos, passando por um conselho designado pela Secretaria de Estado da Educação e a equipe gestora da escola, mas não informa necessariamente quais são os contratempos que podem interferir a sua gestão de efetuar a execução das normas.

A percepção de que a gestão democrática está ligada às ações do gestor escolar e o seu processo de planejamento propiciou o seguinte questionamento: *Como é feito e trabalhado o Projeto Político-Pedagógico?*

E1D: É feito através da participação da comunidade escolar, sendo assim é realizado através da execução dos projetos pedagógicos.

E2D: Feito com toda a equipe e trabalhado durante todo o ano letivo.

E3D: O PPP é elaborado ou revisado em conjunto (gestão, conselho escolar e comunidade escolar). Após a finalização a escola disponibiliza para os professores e demais funcionários cópias.

E4D: No início do ano, junto com conselho.

De acordo com o E1D, o Projeto Político-Pedagógico é feito conforme o que se prevê do conceito de gestão democrática, tendo a participação da comunidade escolar e, como informa o E3D, são entregues para os demais funcionários e professores cópias do planejamento. Conforme os relatos de E2D e E4D, o preparo acontece durante todo o ano letivo, que, de acordo com o participante, tem início no começo do ano letivo.

Para os professores e secretários das escolas analisadas, foi perguntado se contribuíam na participação da elaboração do Projeto Político-Pedagógico e, caso fosse afirmativo, como era feito. Obteve-se as seguintes respostas:

E1P: Não, pois quando iniciei as atividades na escola o projeto já estava elaborado.

E1S: Não.

E2P: Sim, fazendo em conjunto no momento do planejamento pedagógico anual.

E2S: Sim, em reuniões com toda equipe.

E3P: Não, o PPP atual foi elaborado antes da minha entrada na escola e ainda não foi reformulado.

E3S: Não.

E4P: Sim, reunião no início do ano.

E4S: Sim, anualmente nos reunimos e questionamos as mudanças pertinentes.

Os professores e secretários das escolas E1 e E3 afirmam que não participaram da criação do Projeto Político-Pedagógico, tendo os professores alegado que isso ocorreu devido a não estarem ainda vinculados à escola quando aconteceu a sua reformulação. Conquanto, os participantes das escolas E2 e E4 confirmam que sim, que participaram do seu processo de elaboração, sendo feitos anualmente.

Com o intuito de melhor entender a sua importância, foram propostos os seguintes questionamentos: *O Projeto Político-Pedagógico é suficientemente claro e devidamente conhecido para servir de guia para os professores e demais funcionários? De que forma as informações são passadas?*

E1D: Não, pois deveria ter mais reuniões entre os membros envolvidos.

E1CP: Até o momento sim.

E1CS: Não.

E2D: Sim. Em reuniões, planejamento e assembleia.

E2CP: Sim, se encontra na escola e está à disposição de quem se interessar.

E2CS: Sim, até porque é uma construção coletiva.

E3D: Sim. Através de reuniões, planejamento e assembleia.

E3JP: O PPP é claro, mas não é acessível. Cabe ao professor ou qualquer outro interessado o procurar ou solicitá-lo quando achar necessário. Acredito que deveria estar disponível para consulta em local de fácil acesso.

E3JS: Acredito que não.

E4D: Tentamos deixar cada vez mais claro, as informações são passadas anualmente na semana pedagógica, bem como nas reuniões departamentais, e em reuniões ao longo do ano, além de contar o documento na secretaria para caso de dúvida.

E4MP: Sim.

E4MS: Sim. E sempre é possível tirar alguma dúvida existente.

Mediante as respostas, tanto dos diretores como dos secretários e professores, foi observado que para os participantes E2D e E3D a transmissão das informações do processo de criação e ajuste do PPP. Acontece através de assembleias entre o conselho escolar e o gestor da escola, sendo posteriormente repassadas aos demais, tanto aos professores como aos secretários, que compartilham da mesma opinião. O diretor e o secretário da escola 1 não consideram que o PPP seja claro e objetivo o suficiente, porque precisa haver mais reuniões para que possa ser ajustado adequadamente, embora o professor não veja



problemas no PPP. O E4D possui a mesma opinião que o E1D com relação a sua clareza, procurando melhorá-lo para que a percepção do conteúdo seja mais abrangente, tendo o seu conteúdo disponibilizado na secretaria da escola, para o caso de haver a precisão de utilizá-lo. Para os participantes E4S e E4P, o Projeto Político-Pedagógico é claro o suficiente.

Outro ponto importante a ser discutido sobre o Projeto Político-Pedagógico é se: *Existe a verificação do cumprimento estabelecido nos planos traçados? Se sim, quais mecanismos são utilizados para o seu monitoramento?*

E1D: O monitoramento de alguns aspectos é verificado sim, como por exemplo o cumprimento dos projetos pedagógicos.

E2D: Sim, fichas avaliativas e diagnósticos.

E3D: Sim, através dos planos anuais, plano de ação e projetos elaborados.

E4D: Não, temos dificuldades por conta da falta de funcionários específicos na escola.

Diante da resposta dada pelo E1D, nota-se que o monitoramento do PPP não acontece por completo, sendo feito apenas no que se trata das abordagens pedagógicas. Para E2D e E3D, isso acontece através de mecanismos que averiguam se ocorre o seu cumprimento, tendo utilizado fichas avaliativas, planos de ação, planos anuais e projetos elaborados. Contudo, o E4D considera que é preciso ter profissionais qualificados para atuar nesse tipo de serviço e que a sua escassez impede que a escola tenha a inspeção do seu Projeto Político-Pedagógico realizada.

Em uma gestão, métodos precisam ser atualizados com constância para que não se tornem obsoletos. Por isso, houve o interesse em realizar as seguintes perguntas: *Qual a periodicidade para as reformulações do PPP? Quando o vigente foi feito? Houve participação dos docentes, funcionários e comunidade?*

E1D: Praticamente a cada dois anos, estamos na fase da reformulação do vigente, a participação de alguns funcionários até o momento se deu a partir de perguntas através de um questionário.

E2D: Anual, último realizado em 2015.

E3D: No máximo a cada dois anos. Em 2015, mas já está na pauta de discussão para a reformulação este ano.

E4D: Anualmente relemos, e vemos com os professores, mas mudanças foram feitas a dois anos atrás, com participação dos professores e dos funcionários e membros escolhidos das comunidades.

A revisão do Projeto Político-Pedagógico nas escolas estudadas tem em média dois anos para que haja alguma reformulação, como esclarecem todos os participantes. O participante E1D aborda que essas reformulações utilizam como recurso um questionário e, por meio das perguntas feitas aos funcionários, avalia-se

o que precisa ou não ser mudado. Para o E4D, os professores e demais funcionários têm a participação ativa na avaliação do PPP e nas suas reformulações, havendo a cooperação de todos os membros da comunidade escolar.

O processo de criação e implantação do Projeto Político-Pedagógico tem como propósito abordar os pontos necessários que viabilizem à escola poder funcionar eficientemente. Por isso, buscou-se os seguintes esclarecimentos: *As metas estabelecidas no planejamento escolar são cumpridas? Existem dificuldades em pô-las em prática? Elas facilitam as suas funções?*

E1D: Dentro do possível, a equipe de professores sempre busca cumprir as metas estabelecidas facilitando assim o trabalho da gestão.

E2D: Sim.

E3D: Sim, pois quando temos a sistematização através de plano de ação, projetos e o PPP, facilita os nossos objetivos enquanto comunidade escolar

E4D: Sim, algumas dificuldades, as funções se tornam mais claras e objetivas.

Conforme os dados apresentados, observa-se que todos alegam que as metas do planejamento escolar são realizadas. Quanto a sua dificuldade, os participantes E1D e E4D relatam que existem, mas que o seu implemento facilita nas suas ações.

Diversos fatores podem comprometer o desempenho do gestor no cumprimento do Projeto Político-Pedagógico. Dessa forma, foi perguntado quais são os seus principais desafios, obtendo as seguintes respostas:

E1D: Falta mais interação da comunidade escolar principalmente o engajamento dos pais na vida escolar de seus filhos.

E2D: Comunidade e infraestrutura

E3D: Não existe, porque ele é elaborado em conjunto.

E4D: O trabalho em equipe, e a construção e o trabalho de um projeto que priorize a educação que é muito presente em cidade com pouco número de habitantes onde se trabalha muito com distintas realidades.

Conforme a apresentação das respostas, para os diretores E1D e E2D, a falta de comprometimento da comunidade, em especial a participação dos pais e a sua infraestrutura da escola podem ser considerados como desafios e podem atrapalhar o cumprimento do PPP. Enquanto isso, E4D elenca que a priorização dos assuntos voltados para a realidade escolar por meios de planos realizados através da escola é um dos pontos que precisa ser trabalhado. Contudo, o E3D não concorda com os demais e alega que, por ser trabalhado em conjunto, por meio da gestão democrática, não existem barreiras a serem ultrapassadas.

Por fim, foi perguntado aos diretores se: *Existe interferência política, governamentais ou da comunidade que possam influenciar no grau de autonomia da gestão? Se sim, quais as dificuldades encontradas por causa disso?*

E1D: Nem sempre, é mais em relação ao número de alunos que é um dos problemas que enfrentamos, pois, nossas salas de aula não comporta o que é determinada pela ordem de serviço e a partir daí existe uma pressão da comunidade.

E2D: Não.

E3D: (optou por não responder)

E4D Sim, a maior dificuldade é a instabilidade e que a qualidade educacional não é levada em questão mais sim a “qualidade” eleitoral.

Conforme o participante E1D, existe sim uma interferência política, mas não se faz tão presente na realidade da sua escola. Ele frisa que os seus problemas estão mais relacionados a sua infraestrutura e a sua comunidade escolar. O participante E2D responde de forma sucinta que não existe a interferência política. Já o E3D opta por não responder à pergunta. Em contrapartida, E4D é categórico ao informar que existem sim problemas relacionados à presença de políticos nas decisões voltadas para a escola, alertando que esses posicionamentos promovem um ambiente instável, podendo provocar a baixa qualidade de ensino. Mesmo que a escola possua uma comunidade ativa, um PPP eficiente e gestores capacitados, a presença de políticos e os seus interesses pessoais e partidários comprometem a qualidade da escola.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito da pesquisa foi identificar quais os desafios encontrados na gestão de escolas públicas municipais para o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico. Diante os dados apresentados na pesquisa, foi percebido que as escolas buscam cumprir as Leis de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional, Lei 9.394, de 1996 durante o processo de criação/reformulação do Projeto Político-Pedagógico.

O papel do gestor no seu processo de criação e reformulação do PPP está totalmente ligado ao conselho escolar. O planejamento e execução das atividades da escola passam por reuniões e assembleias que são formadas por integrantes da comunidade escolar. Cada ação do diretor é avaliada, não possuindo muita autonomia na sua tomada de decisão.

Foi constatado que a infraestrutura do colégio, a falta de interesse e participação do conselho escolar, limita a ação do diretor nos assuntos voltados para a escola. Outro fator que dificulta a administração escolar pública é a interferência política voltada a interesses particulares, podendo provocar a instabilidade dos funcionários e a queda da qualidade da instituição.

Com base nos resultados do estudo, é recomendado que as o gestor junto com o conselho escolar reorganize o modo como trabalham com a sua comunidade, buscando proporcionar uma disposição e interesse sobre os seus assuntos voltados para a escola. O governo precisa avaliar a maneira como a sua influência interfere no ambiente escolar e nas decisões tomadas na sua gestão, necessitando examinar uma forma de diminuir e dar maior autonomia as escolas sobre a presença política.

Portanto, por meio do estudo apresentado, o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico está relacionado ao modo como ele é criado, monitorado e executado. É necessário que exista a colaboração de toda a comunidade escolar trabalhar em harmonia para que a escola possa ofertar um ensino de qualidade. Conclui-se que é necessário ampliar os estudos voltados para o Projeto Político-Pedagógico com o foco voltado para a gestão escolar. Espera-se que este trabalho possa servir como base para futuros estudos a respeito do tema, buscando novas vertentes sobre o assunto ou aprofundando nas já existentes.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Antônio. GESTÃO ESCOLAR E INOVAÇÃO EDUCACIONAL: A CONSTRUÇÃO DE NOVOS SABERES GESTORES PARA A TRANSFORMAÇÃO DO AMBIENTE EDUCACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE. 37º Reunião Nacional da ANPEd, UFSC, 2015.

BAPTISTA, Maria da Nazaré Mesquita Martins dos Santos. A escola como organização. **Poiesis - Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação**, Mestrado, Universidade do Sul de Santa Catarina, 2013.

BARBOSA, Neuzaí Marreiros et al. A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA ESCOLA: UM CASO DA ESCOLA MUNICIPAL JOÃO FÁBIO DE ARAÚJO. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 1, n. 1, 2016.

CAVALCANTI, Ademilson Vedovato. O papel do gestor escolar no processo de inclusão, **Colloquium Humanarum**, vol. 11, n. Especial, Jul-Dez, 2014, p. 1014-1021.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação e sociedade: estudos**, v. 24, n. 1, 2014.

CONTE, Priscila. **Cargos e funções dentro da escola**, 2009. Disponível em: <<http://priscilaconte.blogspot.com./cargos-e-funcoes-dentro-da-escola.html>>. Acesso em: 19 maio 2016.

CORDEIRO, Edna Maria; DE SOUSA, Claudineia Ribeiro; ROCHA, Jovina Benicio Coelho. A construção do projeto político-pedagógico da escola. *In*: COLARES, Maria Lília Imbiribira Sousa Coares; PACÍFICO, Juracy Machado; ESTRELA, George Queiroga. **Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Editora CRV: Curitiba, 2009.

CÓRDOVA, Fernanda Peixoto; SILVEIRA, Denise Tolfo. Unidade II-A Pesquisa Científica. *In*: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org) **Métodos de pesquisa**, 2009.

DE SOUSA, Carlson José Lima; GONZÁLEZ, Lúcia de Fátima Xavier; PEREIRA, Rosa Martins Costa. Melhoria da qualidade educativa na escola estadual de ensino fundamental Samaritana. *In*: **Gestão Escolar: enfrentando desafios cotidianos em escolas públicas**. Curitiba: CRV Editora, 2009.

FERREIRA, Simone Marques; MARIOTINI, Sérgio Donizeti. **O papel do diretor de escola: contrapontos da administração e da gestão escolar**, 2015

FREIRE, Paulo. **1921 – 1997 Política e educação: ensaios / Paulo Freire**. – 5. ed - São Paulo, Cortez, 2001.

GELATTI, Leticia Degrandi; MARQUEZAN, Lorena Inês Peterini. CONTRIBUIÇÕES

DA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO.  
**Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 2, n. 4, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. UFRGS -. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante Marciano. A importância da terceirização nas organizações.  
**Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 23, 1999.

BRASIL/MEC. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: 20 de dezembro de 1996.

BRASIL/MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. 6. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

LIMA, Idelbrando Alves de. **O desafio da Gestão Pública, sob a Ótica do Gestor**, 2014.

LIMA, Monique Millet de. **Projeto Político Pedagógico e a LDB 9394/96** publicado em Educação, 2011.

LIMA, Telma CS; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**. v. 10, nº 2, 2007, p. 37-45.

MACHADO, Ednéia Maria Azevedo et al. A aplicação do planejamento sistematizado na escola municipal multiseriada de ensino fundamental Flávio da Silva Daltro no município de Pimenta Bueno-RO. *In*: COLARES, Maria Lília Imbiribira Sousa Coares; PACÍFICO, Juracy Machado; ESTRELA, George Queiroga. **Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Editora CRV: Curitiba, 2009.

NETO, Antônio Cabral; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, v. 32, n. 116, p. 745-770, 2011.

NÓVOA, António. Para uma análise das instituições escolares. **As organizações escolares em análise**, v. 3, p. 13-43, 1992.

OLIVEIRA, Dalila Andrade, **A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização**, 2004.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração-- Catalão: UFG, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. Ática,

2007.

PEREIRA, Rosa Martins Costa; GOMES, AB do N.; NOGUEIRA, SA da S. Novos rumos através do projeto político-pedagógico da escola. *In: Gestão Escolar: enfrentando desafios cotidianos em escolas públicas*. Curitiba: CRV Editora, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Lilian Maria Paes de Carvalho; ROITBERG, Júlio Cesar; PAIVA, Liz Denize Carvalho. **Implementação e desenvolvimento da gestão integrada (GIDE): premissas para análise de um modelo gerencial**. 2015.

RUBINI, Cristiane Aparecida; RIBEIRO, Eliane; SCHNEIDER, Marilda Pasqual. Planejamento escolar: uma análise da organização do processo educativo em escolas municipais da região de abrangência da Unoesc. **Unoesc & Ciência-ACHS**, v. 1, n. 1, p. 65-72, 2010.

RASZL, Simone Moraes et al. Gestão da qualidade na educação. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial-ISSN-1983-1838**, p. 15-33, 2012.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 18, n. 2, 1983.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1996.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lucia Maria G. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Papirus Editora, 1998.

VEIGA, Ilma Passos da. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. *In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1998. p.11-35.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**. Papirus Editora, 2005.

THEOBALD, Irmgard Margarida et al. Projeto político-pedagógico da unidade escolar: princípio de democracia. *In: Gestão Escolar: enfrentando desafios cotidianos em escolas públicas*. Curitiba: CRV Editora, 2009.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

**Objetivo:** Analisar os desafios da gestão educacional pública sob a ótica do(s) gestor(es) administrativo(s) de escolas públicas municipais.

1. O modelo caracterizado pela gestão democrática é eficiente?
2. Considera a gestão desta escola como democrática? Como é feita? Quais as dificuldades para atender esse princípio?
3. Os métodos de gestão da escola estão em conformidade com as diretrizes educacionais e o PPP? Quais as dificuldades encontradas para atender esse princípio?
4. Como é feito e trabalhado o Projeto Político-Pedagógico?
5. O Projeto Político-Pedagógico é suficientemente claro e devidamente conhecido para servir de guia para os professores e demais funcionários? De que forma as informações são passadas?
6. Existe a verificação do cumprimento estabelecido nos planos traçados? Se sim, quais mecanismos são utilizados para o seu monitoramento?
7. Qual a periodicidade para as reformulações do PPP? Quando o vigente foi feito? Houve participação dos docentes, funcionários e comunidade?
8. As metas estabelecidas no planejamento escolar são cumpridas? Existe dificuldades em pô-las em prática? Elas facilitam as suas funções?
9. Quais os desafios encontrados para o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico?
10. Existe interferência política, governamentais ou da comunidade que possam influenciar no grau de autonomia da gestão? Se sim, quais as dificuldades encontradas por causa disso?



## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

**Objetivo:** Analisar os desafios da gestão educacional pública sob a ótica do(s) gestor(es) administrativo(s) de escolas públicas municipais.

1. Considera esta escola como democrática? Por quê?
2. Você participa da elaboração do Projeto Político-Pedagógico? Caso sim, de que forma é feito?
3. Considera o Projeto Político-Pedagógico devidamente claro e acessível para os docentes e demais funcionários?
4. Existe algum monitoramento que averigue se o Projeto Político-Pedagógico está sendo aplicado?

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa é sobre os **Desafios no gerenciamento de escolas públicas municipais para o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico** e está sendo desenvolvida por **Estácio André Anacleto de Sá**, aluno do Curso de Graduação de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

O objetivo do estudo é analisar os desafios da gestão pública sob a ótica do (s) gestor (es) administrativo (s) de escolas públicas municipais.

Solicito a sua colaboração para a entrevista, como também a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no trabalho final de conclusão do curso supracitado e em eventos da área.

Esclareço que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações solicitadas pelo pesquisador. Caso decida não participar do estudo ou resolva a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário, durante o decorrer da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia deste documento.

---

Assinatura do (a) participante da pesquisa